

# 規制緩和時代のアルトリア・グループの経営戦略\*

## －BATとの比較において－

Business Strategies of Altria as the World's Largest Cigarette Manufacturer

－Comparative Study with BAT－

村 上 了 太

Murakami, Ryota

### 目 次

- 1 はじめに
- 2 歴史と概要
- 3 PMIによる国際戦略
- 4 タバコを巡る2つの「規制」
- 5 米国内外のタバコ事業と市場環境
- 6 比較考察 －BATとの対比において－
- 7 まとめ

### Abstract

Altria, former Philip Morris, is now the largest cigarette manufacture in the world, except for China. The paper studies the history of the company since the era of one man business, and contemporary business strategy in the world. Under regulations of the smoking by the governments and other organisations, how does the company behave as one of going concerns? One of the solutions is to expand the market from regional-oriented business to the world, by using the method of M&A. The paper starts to survey the strategies not only in USA domestic, but in European regions. British American Tobacco, the second ranked, is more positive rival for M&A business. The differences between the two companies will be described in the paper as one of the conclusion of my study.

#### キーワード

有害物質としてのタバコ、公企業民営化、寡占化、WHO、シナジー効果

#### 1 はじめに

中国を除いて世界最大のシガレット企業は、  
米国に本拠地を置くアルトリア・グループ

(Altria)である。ヨーロッパにおけるタバコ  
専売公社の民営化過程においては、この企業  
と世界第2位のBAT(British American  
Tobacco)を主役にしたM&A(企業の合併・

買収)が繰り広げられてきた。その結果として系列化や寡占化が90年代にはほぼ形づけられた一方、歴史的な経緯にも依拠した非系列化＝第3位グループの形成による独自戦略の展開という形で2極化現象が生じていると指摘できる。

M&Aを1つの私的独占＝トラスト発展のための手段と考えるならば、各国の財務当局もしくは民営化担当当局によるタバコ専売公社の売却は商機を意味する。専売公社の存在が競争法の理念に反して1国独自の政策を象徴し、また諸外国からの参入をも規制されていることが、EUにおける市場統合のための足かせとなることは明白である。そのため、国営企業の売却による歳入増と共通市場の育成という千載一遇の機会と見て専売公社の民営化(厳密には民営化という形での株式会社化の次段階としての私有化、そして完全民営化)は進められているのである。

90年代におけるタバコ産業では、専売公社民営化が相次ぎ、さらに他産業と比べても大型のM&Aが数件見られた。少なくとも2003年までにはいずれも系列化・寡占化の布石と思われる動きがあった上に、いっそうの業界再編が行われてきたといえる。買収企業の動向を見るためには、単純にM&Aを展開して市場の拡大と製造拠点等の合理化を進めるだけではなく、市場戦略(何をもってこの「有害物質」に戦略を集中させるのか)そのものを吟味しておかなければこの業界再編の意図が見えてこないと思われる。すなわち、まずは私企業と公企業の関係、そしてタバコ産業の直面する国家との関係を通じて市場規模や再規制化の問題を取り上げてタバコ産業の構造把握を進めておく必要が出てくるのである。

そこで本稿では、各国の事例で見られる世界第2位としてのBATとのシェア争奪戦と、第3位グループとの位置関係を知ることによっ

て最大手としてのアルトリア・グループの経営を吟味する。さらに世界最大のタバコ企業としてどのような経営戦略が展開されているかを吟味していくことにしたい。そうした中で公企業民営化としての専売公社の改革を私企業はどのように位置づけられているかも併せて吟味していくことにしたい。

## 2 歴史と概要

### 2.1 タバコ事業

アルトリアとは従来、フィリップ・モリス(Philip Morris)と称されてきたのだが、2002年に持株会社のみ企業名を変更した世界最大のシガレット製造企業のことである<sup>1)</sup>。アルトリアの下に、米国内事業を専門とするフィリップ・モリスUSA(以下、PMUSA)、米国以外の国際事業を手がけるフィリップ・モリス・インターナショナル(以下、PMINT)、食品業界大手のクラフト・フーズ(以下、クラフト)そして金融事業のフィリップ・モリス・キャピタル(以下、PMC)の計4社を擁している。2004年10月現在で株式を上場している企業はアルトリア本体と、クラフトの2社である。この企業グループが世界最大規模である理由を、表1のFTグローバル500におけるランキングで確認しておこう。

アルトリアは業界で最大規模であると同時に、諸産業全体を通してみても39位にランキングされているほどである。業界第2位のBATでさえ166位であるため、その差は歴然としたものがある。さらにクラフトは、上場企業ゆえ別途にランキングされていることから、この企業の規模は業界内部はおろか、全業種における位置づけからしても高い。しかし2003年度のランキングを見るとJT以外はランキングを下落させており、業界を取り囲む規制の強さと収益力の減退傾向が進んでいる

ことが推察されよう。

次に表2において同社の財務状況を見てみよう。米国内のタバコ事業の推移を見ると収益の減退が続いていることが理解できる。その一方、PMINTについては、増大の一途にある。これを見る限りでは、不振ともいえる米国内市場を補填するような形でPMINTの

収益力が伸張していることから、タバコ事業全体では収益力が横ばいか、あるいはそれを上回る状況を呈している<sup>2)</sup>。

また表3で米国のシガレット市場のシェアを確認しておこう。この表を見ると、米国では第2位のRJRの2倍を上回る規模で、なおかつ全体の半分のシェアを有していることが

表1 主要タバコ企業（クラフトを含む）の諸指標

企業名	株式時価総額 (百万ドル)	売上高 (百万ドル)	FT Global 500 2003ランキング	FT Global 500 2004ランキング
アルトリア	109,253.7	60,704.0	24	39
British American Tobacco	30,180.9	20,706.3	159	166
Imperial Tobacco	15,591.9	5,798.6	296	340
Japan Tobacco	14,822.5	42,357.9	-	359
(Kraft)	17,125.0	31,010.0	218	299

出所："FT Global 500", *Financial Times*, May 27, 2004.

表2 アルトリア・グループの財務諸表(要旨)

	2001	2002	2003
連結：純収益	80,879 (百万ドル)	80,408	81,832
PMUSA	19,902	18,877	17,001
PMINT	26,517	28,672	33,389
Kraft (北米)	20,970	21,485	21,907
Kraft (国際)		8,264	8,238
PMC	495	435	432
Beer	4,791	2,641	

注：ビール事業は2002年度に売却された。

出所：Annual Report各年版。

表3 米国のシガレット市場の構造と各社のシェア

	2001年		2002年		2003年	
	販売量	シェア	販売量	シェア	販売量	シェア
PMUSA	207.10	51.0	191.96	49.0	187.20	50.4
RJR	90.73	22.3	90.57	23.1	80.02	21.5
B&W	44.40	10.9	43.75	11.2	38.93	10.5
Lorillard	37.62	9.3	35.43	9.1	34.43	9.3
Commonwealth Brands	9.08	2.2	11.63	3.0	11.59	3.1
Liggett	8.79	2.2	9.82	2.5	9.78	2.6
Others	8.58	2.1	8.24	2.1	9.45	2.5
	406.30	100.0	391.40	100.0	371.40	100.0

注：1)販売量の単位は10億本、シェアは%。2)企業の略称は本文を参照されたい。

出所：Brinson, Brandy., *Rise of Rebels, Tobacco Reporter*. p.28, Brinson, B., *Now or Ever, Tobacco Reporter*, Sep 2004, p.36.

わかる。2003年度は前年度に比べてシェアこそ1.4ポイント増大したが、販売量は47億本減少している。この減少は、業界第6位のLiggettのおよそ半分の規模にも匹敵することにも留意が必要であろう。しかしながら全体として市場の規模は縮小傾向にあることには相違ない。

## 2. 2 企業の歴史

### 2. 2. 1 米国のタバコ業界

アルトリアの歴史については、1911年に米国最高裁の判決によってアメリカン・タバコ American Tobacco Co(以下、ATC)が4社に解体・分割されたという時代背景に言及しておく必要がある。なぜなら、ATCと同様にこの時期に分割された独占企業が他産業にも見られたのだが、それらが解体されたからである。トラスト解体の力を総称して「トラスト・バスター」<sup>3)</sup>というほど、企業集中は多くの産業で進んでおり、結果として競争法を適用せざるを得ないという状況にあったのである。ATCが隆盛を極めていた時期は、アルトリアにとっていわば企業としての生誕期にあたる。

20世紀初頭にはいくつかの業界で大企業が支配的なシェアを米国内で牛耳るに至ったのだが、いずれも競争当局による監視の強化に伴って排除命令という措置が下された結果、企業分割が進められた時期であった。米国のタバコ業界においてもATCは、1890年にニューヨーク証券取引所にその株式が上場されて以来、1909年までに約250社を買収し、葉巻以外のあらゆるタバコ製品（シガレット、嗅ぎタバコ、噛みタバコなど）の製造量の80%を占めるに至ったのである（資本金も2,500万ドルから3億1,600万ドルまで増大した）<sup>4)</sup>。

しかし、この業界独占は、タバコのみならず砂糖、石油、鉄鋼など、米国内はおろか世

界を席卷しようとした各業界の巨大化を時代背景としており、連邦最高裁はスタンダード石油に続いてATCを分割するに至った<sup>5)</sup>。ATCはこのとき、合併前のアメリカン・タバコ、P. ロリラード(Lorillard)、リゲット・マイヤーズ(Liggett Myers)そしてRJレイノルズ(RJ Reynolds)に分割されたのである<sup>6)</sup>。解体前後の米国内の製品別シェアを表4と表5で見ておこう。

こうした1件を経るとともに、その後も事業は継続して行われたのだが、1994年にBATによって買収されるに至った<sup>7)</sup>。すでにATCは、アメリカン・ブランズ社(American Brands)の1事業会社に過ぎず、米国内業界第5位のBATが同3位のATCを買収したことは、1902年の英米双方のタバコ・トラストによるBATの発足にともなう世界分割、そして1911年における米国内での企業分割をATCが歴史の一齣であったかのような出来事だったのである。

また、消費量の減退については米国の政治的な動きも無視するわけにはいかない。クリントン率いる民主党政権期にはタバコ企業への規制が強化された上に、企業間での販売競争が激化したことに伴って、米国内のタバコ企業の構造は、二極分化していくことになった<sup>8)</sup>。その際、アメリカン・ブランズは、米国内専門のアメリカン・タバコ、そして英国にはガラハを擁していた<sup>9)</sup>。米国内の消費量の減少によって抜本的な改革が急務となった折、BATに「身売り」することが得策だという判断が下されたのである。アメリカン・ブランズは、1994年にまずATCをBATに売却し、さらに1997年にはガラハ株式をロンドンとニューヨークの証券取引所に上場させた<sup>10)</sup>。

2003年にも同様のM&Aが米国内で行われた。米国以外のタバコ事業会社RJRインター

ナショナル(RJR International、以下RJRI)を99年にJTへ売却した持株会社RJRNabiscoは、価格競争への対抗措置として抜本的なリストラ策を幾度か展開してきたのだが、アルトリアに比べても高コスト体質が問題視されているにも関わらず、いわば万事休すの状況まで追いやられていた。そのような苦境に立たされていたRJRIは2003年にBATの米国法人B&Wと共同持株会社を発足させ、事実上BATの傘下に入るようになった<sup>11)</sup>。

上記のように米国内のタバコ業界では、ア

メリカン・タバコの果たした役割を看過することはできない。20世紀初頭の世界分割で発足したインペリアル・タバコそしてBATは現存する企業であるのだが、その他の企業においては、米国内で生ずる価格競争が頻発し、各社の体力に格差が生じている。とりわけ国際事業と米国内事業の双方を有する企業は生き残り、米国内事業に特化した企業は撤退を余儀なくされるという構図が歴史的には浮かび上がる。

表4 米国市場におけるタバコ・トラストのシェア(%)

	Plug	Smoking	Fine-cut	Snuff	Cigarettes	Little Cigars	Cigars
1902	71.2	66.3	73.7	85.9	84.6	71.8	14.3
03	76.9	67.1	77.6	89.4	83.9	67.9	16.4
04	78.2	69.2	80.4	90.6	87.7	79.2	13.9
05	80.7	68.7	81.7	93.8	84.7	78.3	13.3
06	81.8	70.6	80.9	96.0	82.5	81.3	14.7
07	80.5	72.4	81.4	95.7	81.7	90.8	14.5
08	81.9	73.6	79.2	95.7	81.8	88.7	13.0
09	83.3	75.3	80.1	96.1	83.6	89.0	13.1
10	84.9	76.2	79.7	96.5	86.1	91.4	14.4

注：タバコの製品は、噛み(plug)、刻み(Smoking)、細切り刻み(Fine-cut)、嗅ぎ(Snuff)などに分類される。

出所：United States of America, Department of Commerce and Labor, *Report of the Commissioner of Corporations on the Tobacco Industry*, 1915, part III, p.2.およびLindahl, Martion L, William A Carter, *Corporate Concentration amd Public Policy*, third edition, (NH), 1959, p.186.

表5 解体後の製品別シェア(%)

	Snuff	Cigarettes	Plug	Fine-cut	Smoking
American Snuff	33.55				
Helme Co.,	28.95				
Weyman & Bruton	27.68				
American Tobacco		33.15	22.98	13.52	40.53
Liggett & Myers		21.03	37.84	36.26	16.47
Lorrillard		26.02	4.64	29.57	18.88
Reynolds			15.49		2.73
Others	7.82	19.80	19.05	20.65	21.39

注：製品は表4の注を参照されたい。

出所：Lindahl, Martion L, William A Carter, *Corporate Concentration amd Public Policy*, third edition, (NH), 1959, p.194.

## 2. 2. 2 アルトリア

次にアルトリアの歴史をここで概観しておきたい。アルトリアの源流であるフィリップ・モリスは1847年英国ロンドンのボンド・ストリートに葉巻輸入販売店を開業し、7年後に自社製品の製造と販売を開始した<sup>12)</sup>。当初は「ロシア、トルコ、エジプトなどから熟練した手巻き職人を雇い入れてシガレットの製造をはじめ、かなりの成功を収めた。その後、同社製品の米国輸入総代理店が1902年に米国フィリップ・モリス社を設立したが、1907年に英・米両フィリップ・モリス社が合併し、さらに、同社の資産を受け継ぐ形で1919年2月に新会社フィリップ・モリス社がヴァージニア州に設立された。そして同社は『フィリップ・モリス』の成功により急成長し、1940年代には、ビッグ・スリーに次ぐ基盤を築くに至った」<sup>13)</sup>のである。19世紀のタバコとは一般に葉巻、パイプなどがその主流を占めていた。その後タバコが「公認」の嗜好品となり大衆化する契機は、業界曰く「キャメル革命」や「フィルター革命」の恩恵に与るところが大であったのである<sup>14)</sup>。その後1972年には主要銘柄のマルボロの販売金額が世界最大の規模になると同時にシガレット業界において頭角を表してきたアルトリアは、次第に業界再編の旗手となっていくのである。

なお、現代でさえ米国内のタバコは州によって税率が異なるために価格にも格差が生じている。ニューヨークのたばこ税の増税で販売価格もロンドンと肩を並べてほぼ世界で最も高価な水準にあるのだが、隣接の各州ではその水準には達していない。州単位での価格差は、むろんタバコに限定されるものではないが、無視できないほどになっている。例えば米国ヴァージニア州では、同州特有のタバコ産業振興税制によってタバコ税が全米の中でも最低水準にある。そのため、消費者は首都

ワシントンからでさえ自動車で数分の距離を移動することにより、節税効果（1998年の時点で20本入り1箱当たりで約1.8ドル）の恩恵を被ることができるという<sup>15)</sup>。

その一方、インターネットを通じたタバコ販売も加速度的に増大しており、値下げ競争に拍車をかけた。2005年にはこれによる販売金額が全体の15%、150億円になると推計されるのだが、それによる各州に納付されるべきたばこ税の「脱税」問題を深刻化させている<sup>16)</sup>。

## 3 PMIによる国際戦略

### 3. 1 概況

かねてからアルトリアの有する国際ブランドのいくつかは各地でライセンス契約による製造・販売によって各国の市場を席卷してきた。現地のタバコ専売公社などいわゆるOEM（相手先供給ブランドによる製造）によって市場を拡大させてきたのだが、1990年代には、PMIによるM&Aが展開されるようになった。M&Aが増大する契機となったことは、欧州の統治機構がECからEUへと変化して統合が加速されていく中で、よりいっそうの市場開放・規制緩和が行われると同時にEU競争法の制定に見られるような「自由化」がその背景にある。

まず1990年代にヨーロッパでの市場拡大を目的としたM&Aが行われたのはポルトガルである。M&Aは以後散発的に欧州で行われるのだが、比較的大きな案件は1999年に集中した。すなわち同年のBATによるロスマンズの買収（50億ドル）、JTによるRJRIの買収（80ドル）、さらにはガラハによるオーストリア・タバコ（直前には、スウィーディッシュ・マッチの事業会社を買収していた）の買収を契機に、ヨーロッパ諸国を中心とした

表6 主な国への進出企業

	アルトリア	BAT	JT	ガラハ	インペリアル	アルタデイス
アルゼンチン	Massalin Particulares					
オーストラリア	Philip Morris Ltd					
オーストリア						
ブラジル	Philip Morris Brazil (Rothmans)	Souza Cruz		Austria Tabak		
カナダ		Imperial Tobacco Canada	JTI Macdonald			
中国			JTI China			
フランス		BAT France				
ドイツ	Philip Morris GmbH	BAT Germany	JTI Germany		Reemtsma Cigarettenfabriken	Altadis SA
ギリシャ	Papastratos					
イタリア		BAT Italy				
アイルランド		P. J. Carrol			John Player & Sons	
ポルトガル	Tabaqueira SA					
ロシア		BAT Russia		Ligett Ducat		
スイス		FJBurns				
英国		BAT Rothmans Murrays		Gallaher Ltd	Imperial Tobacco Ltd	
米国	Philip Morris USA	Reynolds American				

注：この表は、原典からの要約である。  
出所：Tobacco Reporter, March 2004.

M&Aが加速化した<sup>17)</sup>。2003年までに幾多の公企業と私企業が売買されたことによって、アルトリアとBATそして残る数社によって業界再編という名の寡占化が進んだ。

上記の動向を表6にまとめるとともに、この経過を吟味するにあたっていくつかの分類が可能になる。すなわち、第1は専売公社か否かという意味で公私企業の区分、第2は完全事業会社化かどうかという意味で支配力による区分、最後に第3は買収工作の失敗である。こうした区分によってアルトリアの経営戦略そのものや、被買収企業を通じた各国の事情を把握できるものと考えられる。

### 3. 2 ポーランドとポルトガル ー専売公社の完全買収の事例ー

#### ①ポーランド

ヨーロッパ進出のきっかけを築いた上に公企業民営化という商機を手にした事例が1996年のポーランドのZPTクラコフ(ZPT Krakow)とタバケイラ(Tabaqueira Empresa Industrial de Tabacos, S. A.)の買収である。規模こそ他のヨーロッパ系タバコ企業に比べれば小さいものの、ライセンス契約という方法によらずM&Aによって海外進出を築いたのはこの事例が嚆矢であったといえる。

旧社会主義国への投資としては最初の案件であるポーランドへの進出は、市場拡大のための契機となる。それをもくろむアルトリアが行ったこの1件は、米国企業による単独投資としては最大規模であった。この買収はポーランド国内で最大規模のタバコ工場であるZPTクラコフを3億7,200万ドルで買収することに合意したことが報じられた<sup>18)</sup>。具体的には、ZPTクラコフ株式の33%を2億2,700万ドルで買収すると同時に、買収後3年間に1億4,500万ドルを投じて32%の株式投資を行うという内容であった<sup>19)</sup>。

#### ②ポルトガル

具体的には、ポルトガルのシガレット市場は160億本程度で、そのうちタバケイラ製品が110億本の規模であった<sup>20)</sup>。以前からアルトリアは、「マルボロ」製品のライセンス契約を通じて積極的に製造や販売面で関与を続けてきた。このことはむしろ国内最大手のタバケイラに対してアルトリアがシェア拡大の機会を伺っていた。ポルトガルは1986年にECに加盟して以来、1992年のEUへの改組に伴って同国政府の民営化政策として国有企業の売却を進めた。1996年にタバケイラはアルトリアに売却されたのだが、同国の民営化は翌1997年移行も売却件数が増大した。

またこの際、競争入札方式が導入されたのだが、公開されたところによると、1株当たりの金額でアルトリアは5,100エスクード、第2位のセイタ(現、アルタディス)が4,800エスクードとなっており、この結果に基づいてアルトリアが落札したのである<sup>21)</sup>。また欧州での製造拠点の集約化の一環で、手中に収めたタバケイラには、従来オランダとドイツでの生産を移管させることになっており、年間反場本数160億本のポルトガル市場の獲得とともに、販売本数を110億本から150億本へ、さらに輸出用も60億本を上回ると見込んでいたのである<sup>22)</sup>。元々の入札金額はセイタやタバカレラ(現、アルタディス)よりも低い金額が提示されていたのだが、その他の投資計画(製造本数を含めたもの)がポルトガル政府の意思決定を確実なものにしたのである<sup>23)</sup>。

入札金額そのものには充分といえる金額を提示したタバカレラだったが、「セイタとの共同入札をやっていたら、落札の機会はずっと増えていたであろう。だが、我々の提示した金額は最高額だった、と思っている」<sup>24)</sup>というこのコメントは、両社をアルタディスの発足を実現させることになったのである。



### 3. 3 ギリシャとフィンランド

#### —私企業の完全買収の事例—

##### ①ギリシャ

2003年にギリシャ最大のタバコ企業であるパパストラトス (Papastratos Cigarette Manufacturing S. A.) は、3.7億ユーロで買収された。ギリシャ最大の企業を売却した理由は、ギリシャ国内のみならずルーマニア、ウクライナそしてロシア市場へ参入するための機会を獲得したことにもある<sup>25)</sup>。もとより同社は、アルトリアの南東ヨーロッパの製造・販売拠点として位置づけられており、欧州はおろか世界的にも喫煙率の高い国内市場、そしてロシアとウクライナなどへの販売網を構築するための拠点であり、今後ともタバコ市場の成長が見込まれるため、買収が行われたのである<sup>26)</sup>。被買収と買収企業は1975年よりマルボロとマルボロ・ライトの製品に関して製造・販売そしてマーケティング活動等で協力体制にあり、また欧州議会はEU競争法に抵触するものではないという判断によって合併が実現したのである<sup>27)</sup>。もともとギリシャは葉タバコの特産地であるのと同時に、国内の喫煙率は欧州でも最も高く、さらにはアルトリア製品のシェアはシガレット市場の26.8%を占めていた<sup>28)</sup>。こうした協力関係が奏功してアルトリア製品のシェアが2000年には26%を超過して国内首位になった一方、アルタデイスとの製造と販売にも協力関係を有していた<sup>29)</sup>。しかし、国際的にはアルトリアとアルタデイスは競合関係にあり、1990年代後半からの業界再編の波を受けて、PMIの傘下に入ることになったのである。

##### ③フィンランド

2004年1月には、フィンランドのアメア・スポーツ (Amer Sports) との間で事業会社の買収に合意したという報道があった。も

ともとアメア・スポーツは運動用品事業から操業を開始した企業であるが、1950年にシガレット事業会社 (Amer-Tupakka Oy) を併設することになった<sup>30)</sup>。独自のブランド製品をもっていたのだが、アルトリア製品のライセンス契約により製造を従来から行ってきたことから、シガレット事業部の再編 (特に250人の削減) を機にアルトリアへ商標権などを売却することに合意したのである。

アルトリアとは1962年に国内での製造と販売権を取得していた。だが、価格競争や消費量の逡減が続いたことを受けて、2003年11月にシガレット事業会社の売却が合意された<sup>31)</sup>。またこの合意によってアメアの製造は2004年3月26日をもって終了することになったのである<sup>32)</sup>。税抜売上高が税込売上高の約6分の1になっているのは、国内の販売価格における税負担率が平均で76%を占めているのが要因である<sup>33)</sup>。さらに経常利益が税抜売上高の約10%程度であることと、当該事業そのものが「構造不況」になっていることも売却交渉を促したと考えられる。

### 3. 4 分割買収の事例

##### ①セルビア

2003年にはセルビアでも専売公社の民営化によりPMIは名乗りを上げて買収に成功した。ただしセルビア当局の企業売却では2社が対象となった。2社のうち最大規模の企業を買収したのがPMIであり、もう1つの企業はBATだったのである。具体的には国内最大手のDuvanska Industrija Nis (DIN) がアルトリアに、そしてDuvanska Industrija Vranje (DIV) がBATに売却されたのだが、これらによる政府の歳入は、次で見るように6億ユーロに達したのである。

公表されているDIVへの入札結果を見ると、アルトリアは(入札額3億8,700万ユーロ、今

後5年間の投資計画6億4,850万ユーロ)、次点のTvornica Duhana Rovinj(同2億1,400万ユーロ、3,368万ユーロ)、第3位のBAT(同1億4,000万ユーロ、同3,585万ユーロ)というように、1億6,000万ユーロ上回る金額で落札したのである<sup>34)</sup>。他方では、同時に売却されたDIVranjについてはBAT以外に入札者がなかったため、セルビア政府は直接BATと売却交渉を行った。その結果、BATは価格を5,000万ユーロ、今後5年間の投資計画を2,400万ユーロと提示して合意に至ったのである<sup>35)</sup>。

セルビア政府は、今後のタバコ輸出(バルカン諸国)によって貿易赤字(4,500万ユーロ)の削減も可能性が出てくるとともに、タバコ製造の近代化も図れることとなるため、この民営化を好感していると報道された<sup>36)</sup>。

## ②カナダ

1999年から2003年にかけてのM&Aの口火を切ったと思われる事案がBATによるロスマンズの買収であった。厳密にBATが取得したのはロスマンズの国際事業会社であるロスマンズ・インターナショナル(Rothmans International、以下RI)であり、国内事業は取得していない。RIの子会社にはアイルランドのP. J. キャロルも含まれており、このことを含めてもBATが攻勢に出る姿勢を取ったのである。BATは同国内のイマスコ(Imasco)をすでに買収しており、企業名をインペリアル・タバコ・カナダ(Imperial Tobacco Canada)として事業を続けてきた<sup>37)</sup>。さらにこの一件に続き、JTがRJRINTを買収しシガレット事業の売買はしばらく続くことになる。

さてBATがこうした動きを見せる一方で、アルトリアは国内事業に関与してきたことも忘れてはならない。すなわちカナダ事業会社

のロスマンズINCは2004年現在、持株会社で残存しており、その傘下に唯一の事業会社であるRothmans, Benson & Hedges Inc(以下、RBH)を保有している。RBHへの出資比率は、ロスマンズINCの60%に対して、残り40%がアルトリアとなっている<sup>38)</sup>。

## 3. 5 買収撤退の事例

### ①イタリア

イタリアの専売公社(Ente Tabacchi Italiano、以下ETI)は、およそ1年間に及ぶ公開入札によってBATが2003年に落札した<sup>39)</sup>。この売却に際してはPMI、JTなどの競合他社も応札に名乗りを上げていたのだが、結果として落札者はBATだったのである。市場関係者によると、イタリア国内の消費構造から見れば、大手2社による市場分割よりも第3の道としてのアルタデイスに評価を上げていたことも看過できない<sup>40)</sup>。

しかし2度目の公開入札によって売却先が最高額を提示したBATに決定したのだが、市場の評価は「高価な買い物」という冷やかなものもあった。買収に意欲的なBATの他にもタバコ企業が名乗りを上げてきた。そうした中でETIにおけるマルボロの生産で「良好」な取引関係を結んできたため、当初からこの買収案件には意欲的ではあったが、結果としては他社に譲渡されることになったのである。その理由はライセンス生産方式によってでも国内市場にアルトリア製品が出回っているため、子会社化による製造・販売拠点の獲得によってEU競争当局からの指導を受ける可能性すらある。そのため今次の買収には消極的な姿勢を見せざるを得なかったのである。

### ②トルコ

2003年におけるヨーロッパ地域のM&Aで

はトルコにおけるタバコ・アルコール専売公社（TEKEL、以下テケル）の子会社の売却もトルコ民営化局によって行われていた。PMIも欧州では比較的喫煙率が高い地域と見てテケルの子会社株式の売却には前向きの姿勢を表していたのだが、2003年11月5日の時点で入札不参加を内外に公表することになった。資料によると、入札不参加の最大の理由は、すでにトルコ国内のSabanci Holdingsとの事業提携によってシガレット市場の30%をアルトリア製品が占めていることから、最大規模の企業を買収することによる競争法適用のおそれもあるため、テケルそのものに対する魅力に乏しいことが挙げられていた<sup>41)</sup>。

なおテケルのシガレット子会社には最終落札者としてJTI（JTの子会社）が残り、トルコ民営化局との交渉に入ったのだが、両者の見解は落札額で相違を見て決裂した。一部の報道では「『見送る決定がなされる直前にJTの代表者が現地に飛んでいき、ウナクタン財務省を表敬訪問、当初応札額に6000万ドルを積み残すことを提案したが、トルコ側は拒否し、交渉は物別れに終わった』という経緯」<sup>42)</sup>があるなど、この案件については売買双方での思惑にずれが生じていたのである。

### 3. 6 日本

#### ーライセンス契約の打ち切りの事例ー

日本専売公社の時代からフィリップ・モリス社との間でライセンス契約が締結され、随時契約の延長が行われてきたことは、ヨーロッパ各地の事例とほぼ同じである。この契約は2005年をもって延長をしないという方針がJT内部で決定されたのである。なぜならば1999年に買収したRJRの米国以外の国際事業であるRJRIの下で本来は敵対するはずの製品を製造・販売していることから、競合他社の製品の契約延長を打ち切らざるを得ないと

いう事情があった。

ポルトガルのタバケイラ、イタリアのETIのようにOEMという形式は日本でも見受けられた。日本におけるアルトリア製品のOEMは、オーストリア・タバコ専売局の製品と同じく1973年から行われてきた<sup>43)</sup>。都合32年にわたるライセンス生産は、製造企業にとっても「魅力」ある内容であった。「平成15年3月期におけるマールボロ製品の国内における売上高は約3,180億円（たばこ税抜売上高 約1,300億円）であり、営業利益は約120億円です。ただし、マールボロ製品に関するライセンス契約の終了に伴い、同製品に係る製造・販売関係等の人件費及び減価償却費等のコストを加えた場合、同契約の終了による財務への影響は、平成15年3月期の実績を前提とすれば、営業利益ベースで約500億円の減益要因となることが見込まれます」<sup>44)</sup>。このように独立系企業としての体面を保つためには、縮小するタバコ市場における世界ブランドといえども製造できないという戦略を読み解くことが可能である。

### 3. 7 英国

#### ーその他のライセンス国としての事例ー

英国においては、現在3社がシガレットを製造している。BATはかつての協約通り英国外を主要な市場（ほぼ世界と同義になる）と位置づけており積極的な展開を見ることはできない。その一方アルトリアとのライセンス生産を行っているのはインペリアル・タバコである。インペリアル・タバコは2002年にドイツのレームツマを買収することによって世界第4位の規模を誇ることになったのだが、この企業こそが英国タバコ・トラストなのである。1900年代初頭における米国内でのトラスト化によるアメリカン・タバコへの対抗措置としてブリテン島内の企業が結集して発足

した企業であるため、歴史的にもアメリカン・タバコは競合相手である。後継企業は業界再編により変遷したが、現在ではRJRやBATに買収された。アルトリアは米タバコ戦争の終結後に発足した企業であるため、インペリアルとの契約に歴史上の問題点は存在していない。そうした経緯から英国内では契約を締結した2001年から製造と販売が行われている。

現存するインペリアルとBATの存在、その一方で米国におけるアメリカン・タバコの解体という異なる歴史を歩んできた3社ではあるが、英国に基盤を置いている2社の動きは2004年現在でもなおその協定が残されているといっても過言ではないであろう。

## 4 タバコを巡る2つの「規制」

### 4.1 EU競争法

EU競争法の理念には独占の回避が課題になる。ヨーロッパをはじめ世界規模でアルトリア・グループの製品は市場を支配するほどの影響力を持っている。いくつもの事例でもみられたようにM&Aを展開するにあたり、問題視されるのはこの同社製品の市場支配力の状況である。逐一競争当局への打診が必要であることから、逆にこうした打診がBATの購買力を勢いづかせているのではないと思われる。

第1の考え方としては専売公社の存在意義である。財政目的を主にした専売公社の発足は、製造と国内流通事業を国家独占となしている。このことは諸外国の企業から見れば閉鎖的な市場の存在を意味するところとなり、域内の共通市場の創設に対する障壁である。このことはEU加盟そして市場開放に従って専売の解除、そして経営形態である公社でさえもその存在は問題視されて民営化されることになる。この民営化とは完全民営化あるいは

は私有化に直結するものでもないがヨーロッパ各地の専売公社は株式会社に改組・転換されるとともに、折からの財政計画＝国有企業株漆器の市場放出による財政収支の安定化にともなって、国営企業とともに売却の対象になったのである。民営化と株式売却という、一連の出来事が、大手企業にとっての投資機会を提供してM&Aを活発化させてきたのである。

国際的な取り決めとしてはWTO（世界貿易機関）の存在がある。各国が障壁を撤廃し、自由な環境での企業間競争を維持するためには、かつての「専売」は政府による障壁の最たる事例とみなされて撤廃を余儀なくされる。そのためには従来の経営形態である「政府直営」から「公社化」という法人化、さらには参入障壁を完全に取り払うための「私有化」への移行が急務となるわけである。

### 4.2 たばこ規制法

競争法の理念は競争激化による寡占化と独占化による消費者への不利益を排除するための市場経済化を促す機能を有していると思われるが、その一方で消費者とメーカーにおける情報開示に向けた動きを見せるのがたばこ規制法である。規制の方法はいくつかの範疇に分類できる。たとえば公共の場所での喫煙抑制、タバコのパッケージにおける警告表示の徹底、広告・宣伝に関する規制など、販売促進による需要の増大を押さえ込む形になっている。さらに規制は若年層の喫煙をも予防する機能も有していることから、この法律によってでさえ喫煙を継続する喫煙者への自己責任の提示さえも伺いすることができる。

この法律においては例えば国際的な取り決めとしてWHO（世界保健機関）における「タバコ規制に関する枠組み」（Framework Convention on Tobacco Control, FCTC）

が存在する。2000年10月にジュネーブで枠組みに関する委員会が立ち上げられた後、03年5月21日にWHO加盟192カ国のうち40カ国で批准がなされている<sup>45)</sup>。

## 5 米国内外のタバコ事業と市場環境

### 5. 1 米国内事業への集中

#### ーレイノルズ・アメリカンへの対策ー

米国本土におけるタバコ業界の競争激化によって収益率の下落傾向が続いた。競争激化の背景には、ディスカウント製品の販売競争が影響しており、各社はそれに伴う体質強化が急務とされていた<sup>46)</sup>。各地では禁煙を促進させることも理由にあって、ニューヨークでは20本入り1箱あたり1,000円まで値上げされてきた。英国でも事態は同様で、1,000円(4.95ポンド)まで値上げされることにも起因して消費量の増大が見込まれない状況にあり、タバコ企業を取り巻く環境に明るさを見出すことは不可能に近い<sup>47)</sup>。

なおその後のRJRはタバコ事業への特化を進めるという表現よりも、「切り売り」を続けたと指摘するほうが正鵠を射ているほどに事業会社の売却を進めてきた。その結果、2004年現在ではRJRタバコ(RJRT)を唯一の事業会社とする持株会社RJR Tobacco Holdings(以下、RJRTH)と化したのである<sup>48)</sup>。

唯一の事業会社は、米国市場に焦点を集めたものであるのだが、収益性がどうかといえ、決して頼りになる子会社とはいえる状況ではなかった。なぜなら、先出の表3のように国内市場のシェアは確かに20%を超えて業界2位なのだが、アルトリアと比べると製造／販売する製品の構成に相違があるからである。表7に示されるように、PMUSAはプレミア製品のシェアが60%であるのに対してRJRは18.2%、またB&Wに至っては7.0%なの

である。他方ディスカウント商品を見てみるとそれぞれ16.5%、30.8%そして20.3%となっている。このことは市場全体としてのシェアは高いものの、ディスカウント商品として価格競争の渦中にある製品にウェイトが置かれていることを意味するものである<sup>49)</sup>。このため全体のシェアに比べて、またアルトリアの製品構成と比べてもそれらの違いが財務体質に現れることによって、リストラも急務になってきたのである。

さらには、B&Wがディスカウント製品を投入し続けてRJRのように財務体質が悪化したとしても、M&Aを続けて製造拠点も増大傾向にあることから、B&Wで生ずるであろう損失は国際事業で補填することが可能である。しかしRJRはそれすら不可能な状況に陥っていたと推量されるのである。

このような状況の下で、2003年11月にBATは米国本土での新たな戦略を内外に公表することになったという報道があった。すなわち米国内では業界第3位のB&Wが競合他社であるRJRと共同して持株会社レイノルズ・アメリカン(Reynolds American)を設立すると発表されたのである<sup>50)</sup>。このことは、政府によるタバコ規制という政府規制の中でシガレットの消費低迷が続く中で生き残りをかけた戦略であることを意味するものである。RJRTは以前には食品や国際タバコ事業も傘下におさめていたが、2004年現在では米国タバコ事業のみを唯一の事業会社とする持株会社であるが、競争激化と経営多角化の必要性の下で、BATとの連携が急務と捉えて共同持株会社の発足となったのである。

BATの対米戦略としては1927年のB&Wや1994年のアメリカン・プランズの買収以来の出来事である。他方RJRにすれば、国際事業も食品も売り払い米国内事業へ特化したことによる体質を強化するというメリットもある。

すなわち「RJRは国内タバコ部門では中途半端な戦略でシェアを落とし、海外のタバコ部門は日本たばこ産業に売却し、さらに脱タバコの切り札だったナビスコもライバル（フィリップ・モリス：著者注）に売ってしまった。RJRは125年をかけて昔の単なるタバコ会社に戻ったという先祖返りをしたのだろうか」<sup>51)</sup>という指摘もあるのだが、結果として主力のタバコ事業でも生き残りが危惧されてきたことを受け、さらにはアルトリアこそが真の競争相手と見たBATとの利害が一致したのである。

## 5. 2 専売公社民営化

### 5. 2. 1 商機としての私有化そしてM&A

専売公社民営化とは世界規模からすればWTOへの加盟の影響もある。各国独自の政策、参入障壁とは関税のみならず、数量規制の他にもタバコについては専売公社による経営が関係してくる。専売というように従来は政府による独占事業として輸出入が行われてきたことから、自由貿易体制を確立していく上では専売公社のうちの「専売」は阻害要因の1つとなる。さらには各国の財政体質の立て直しを図るための公企業民営化の対象としても組上にあることから1990年代にはいくつもの専売公社が売却＝すなわち民営化が進められ

てきたのである。私企業からすればこの専売公社民営化も一大商機となり、製造設備や流通拠点の獲得という旨味がつきまとうのである。

専売と公社両面での改革が進められたことにより、一部ではたとえば所有形態における中間法人形態としての法人化も見られたものの、完全民営化がほぼ先進国では達成されたと見て良いであろう。たとえばETIというイタリアの専売公社においてももとはAAMSという政府の直営形態であったものが改組されてETIになったのだが、1995年時点でのEU加盟国では最後まで専売公社形態であった。2003年には政府の保有する専売公社株式が入札形式で公募にかけられてBATの傘下に入ることにより完全民営化そして大手企業への系列化が図られたのである。同様にオーストリア・タバコにおいても同様の経緯を辿ってガラハの傘下に入るようになったのである。

従来政府による独占で製造や流通が支配されているということは、往々にしてその市場に占めるシェアは高い。そのため経済改革による民営化の動きは統合効果を展開する上では一大商機であるのだが、寡占化による競争激化の環境下における中小企業の売却行動も同じである。M&Aによる市場の拡大はむしろ専売公社を買収する方が製造と流通拠点を

表7 製品別のシェア

	プレミアム製品			ディスカウント製品		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
PMUSA	61.8%	60.9%	62.6%	20.7	17.5%	16.5%
RJR	19.2	19.6	18.2	31.2	32.6	30.8
B&W	7.1	7.4	7.0	21.5	21.1	20.3
Lorillard	11.6	11.8	12.0	2.7	1.8	1.6
Commonwealth	-	-	-	8.2	10.8	11.8
Liggett	0.3	0.2	0.3	7.7	7.9	9.4
その他	-	-	-	8.0	8.3	9.6

出所:表3と同じ。

合理化して、既存の比較的高い占有率をも獲得出来るという意味では私企業を買収するよりも価値は高いと思われる。

製造専売制度を実施している国では製造拠点を確保するとともに他工場との製造能力を加味して改革が実施され、流通専売制度を実施している場合においてはさらに販売網の再構築も可能になるのである。

また欧州のみならず世界に存在する専売公社の民営化について興味深いことは、IMF（国際通貨基金）の存在をなくしては語れないという指摘があることである。すなわち、独自調査の結果としてIMFの後押しにより民営化が実現したあるいはその予定にある国には、ブルガリア、韓国、マリ、モルドバ、タイそしてトルコなどがあるという指摘がある<sup>52)</sup>。こうして推し進められる民営化は、しかし必ずしも各国政府に歓迎されるものではなかった。民営化そして自由は、たとえば関税撤廃や競争市場の形成は、販売競争へと転化して価格の引下や喫煙率の上昇を伴う結果をもたらしたのである<sup>53)</sup>。

### 5. 2. 2 国家的公権の所在

1949年に日本専売公社が発足した際、経営形態の転換に際しての議論がわき起こることになった。すなわち、その議論とは1904年の大蔵省専売局の発足に際しての確立された国家的公権としての専売権を、どのような解釈をもって国家的公権でありつつもそれ以外の機関である専売公社にその権限を委譲するかということであった。つまり、タバコ専売制度を確立するにあたっては国家の機関である大蔵省専売局が国内でのタバコ製造権を保有し、その他による国内製造を禁じたことを意味するものであるが、1949年には専売権という製造に関わる一切の権限は国家によって所有されるものであるが、その製造に当たって

は特別に製造のための権限が付与された実行機関であるという解釈によって日本専売公社がタバコを製造することになったのである。すなわち、「従来の専売局では専売事業を行うために、耕作又は製造の許可、取消、販売人の指定、売渡価格の決定、国税滞納処分の場合による強制徴収、専売取締等すこぶる広範囲な国家的公権を持っていた。…専売権は国に専属するのであるが、この機能を公社をして行わしめることとし、従来政府の行っている事項は、原則としてすべて公社をして行わしめるという建前をとり、専売事業の実施機関としての日本専売公社の法律上の地位を明らかにする」<sup>54)</sup>ことになった。こうして製造権を主体とした権限を国家的所有としながらも唯一製造を認められたのが日本専売公社であったという解釈によって、日本たばこ産業株式会社(JT)への改組を可能にさせた。

では、欧州各国の場合はどのような国家の権限と実行機関の役割分担が存在したのか、また国家そのものに専売権は存在しているかどうか。この点については法的な解釈、そして私有化が製造権そのものも買収したものであるかどうかを検討するまでの資料に不足していることは否めない。しかしオーストリア、ポルトガルそしてイタリアなどかつての専売公社の売却に際しては、そのM&Aが1事業会社に組み込まれるということであった。イタリアの場合はBAT Italiaへと名称変更を伴うものであったが、その他の2つの事例では、事業会社として買収後も存続しているのである。このことは、国家的公権としての専売権をそのまま当該機関に委託することには変わりはないという解釈も成り立つのである。

わが国の場合は、実行機関そのものの改組であったため先述のような解釈を要することになったのだが、ヨーロッパの事例では事業

会社として存続している限りは、こうしたわが国の事例のような経緯までには至っていないと思われる。

## 6 比較考察 —BATとの対比において—

BATとアルトリアの戦略を比較した場合、まず共通点を上げるとすればいずれもシガレット市場での生き残りをかけて中小タバコ企業（公私ともに）を買収するという事に尽きる。このことは幾多の国におけるタバコ規制が強まって消費量が相対的に減少する現状からの打開策であり、統合効果を追求した結果であるといえる。EU加盟国における再編は2003年に結論を見るのと平行して近隣地域、とりわけ中東や東欧諸国の旧国営企業への触手を伸ばすという傾向もあった。

タバコという商品は酒類のように液体ではなく、また総じて重量製品ではないことから、物流体制の構築によってさらに規模の経済が働くものと思われる。そしてOEMによる国際ブランドの製造・販売体制を構築することは、さらなる利潤拡大の契機となりうるのである。

だが国際ブランドは総じて各国の市場への浸透度が高いことから、委託先を買収することは、場合によっては裏目に出る可能性がある。特定商品による市場支配は、タバコもご多分に漏れず競争法の適用の可能性もあり、当局によって解体命令も出る可能性があることは、1911年のアメリカン・タバコに対する米国連邦裁判所の措置が物語っている。このことからしても反トラスト法という競争原理が働いている限りにおいては、最大手のアルトリアは豊富な資金力を通じてのM&Aに積極的な姿勢を見せることができない。そうしたアルトリアの競争政策という壁をM&Aの好機と見ているのはBATである。第3位グ

ループと名付けたインペリアル・タバコ、ガラハ、JTそしてアルタデイスよりも資金が潤沢であるにもかかわらず、国際ブランドが総じて少ない企業にM&Aを活発化させることになったのである。

業界の寡占化としてBATとの対比を試みるならば、最も相違点を見いだせるのがシガレット専業か否かである。いわゆるシガレット専業メーカーとして市場拡大を進めるのがBATであるとするならば、アルトリアはコングロマリット（複合企業体）と位置づけられる。ブランドこそマルボロやその他の確立されたブランドで世界を席卷する一方、最大手の食品企業をも傘下において広義の食品企業として存在しているのである。またその歴史を紐解いてみてもビール事業会社やその他の事業会社のM&Aを展開してきており、タバコ事業を核とした多角化戦略が継続して行われてきている。しかしながら2004年11月には、部門ごとに独立させたほうが投資家にとっての価値が高まると見ていることから、会社を2または3社に分離する検討に入ったという報道があった<sup>55)</sup>。

他方、BATもかつては金融事業会社を傘下に持つなどアルトリアとその行動は軌を一にするものがあったが、1990年代にシガレット専業メーカーとしての意思決定がなされて市場拡大を進めている。BATが発足した1902年以降の戦略が今なお受け継がれていることに、アルトリアとの対比の上での相違点を見いだすことができるのである。

米国のタバコ市場の構造を見る限りでは、次のような特徴がいえるのではないだろうか。すなわち、1) プレミアム製品に重点を置いて相対峙するディスカウント製品は販売量こそ稼げる可能性はあるが、価格競争に晒されて企業収益に影響を及ぼすおそれがあること、2) 母国市場そのものが全体として縮小傾向に



歯止めがかけられないという状況においては、国際事業による市場の拡大工作からの補填を伴ってこそ初めて競争することができる、3) 最終的にはシガレット専業というリスクの高い市場での優位性を有する他に、食品事業による多角化戦略もアルトリアがFTグローバル500にも39位でランキングされるゆえんではないだろうか。

## 7 まとめ

さて本稿では世界最大のタバコ企業としてのアルトリア・グループに焦点を当ててその歴史と1990年代以降の経営戦略をBATとの対比を行いながら吟味してきた。企業の歴史を概観する限りにおいては英米両国双方でのトラスト化、とりわけ米国における諸産業のトラスト化と反トラスト法による企業の解体という経緯を余所目に創設されると同時に、大規模化していく過程を知ることができた。

アルトリアの経営戦略と、世界最大であるがゆえの課題を析出し、厚生と競争法という2つの政府規制を加味した上で議論を展開してきた。アルトリアを世界最大のシガレット企業に押し上げたのはアメリカン・ブレンドタイプの中でも最大のヒットをしたマルボロによるところが小さくはない。各国の私企業と専売公社双方との間でライセンス契約を締結して現地生産を行う方法がとられてきたが、1999年に業界地図は1つの転換期を迎えたといえる。その嚆矢は、BATによるロスマンズ、そしてJTによるRJRIの買収という、かつてない規模でのM&Aがこの年に2件続いたのである。

BATとの共通点は、公私を問わず中小企業を対象とした買収で統合効果を追求し、縮小するタバコ市場での生き残りを模索していることが指摘できる。その矛先は、一時は東

欧諸国であったのだが、その多くが2004年にEUに加盟することになったために、タバコ規制が早晚強化されることになるであろう。この戦略は一時的な効果に過ぎないとすれば、当面の「うまみ」はロシアや中国などに求められるであろう。両社ともに戦略的提携を通して、また直接のM&Aによって拡大することにより、市場そのものを拡大しているのである。他方、BATとの相違点は、統合効果の上では、ライセンスによる現地生産がBATよりも浸透しているために1面では買収を容易にしている一方で、逆にその結果として市場占有率が問題となって買収への意欲がBATよりも弱くなっているのである。

逆に相違点は、シガレット専業であるかコングロマリットであるかという点に見いだされる。同業他社と比べてみれば、母国市場と国際市場双方を事業会社として傘下におさめることがタバコ企業の生き残りのための方策である。RJRの食品や国際事業会社の売却で企業の体力差が生じたことは否めない。さらに消費量が世界的にも縮小しつつあるタバコを補填するためにその他の事業を所有することは、BATにおいても一時期は見られたが、1999年に方針を転換して「専門化」へと向かわせた。このことによってアルトリアは、コングロマリットとしてタバコの不振を補うための食品事業会社の所有という企業構造が見えてくるのであった。

## 註：

\*本稿は2004年度特別研究費の助成を受けた研究活動による成果の1部である。

1) Smith, A Elizabeth and Ruth E. Malone, Altria Means Tobacco: Philip Morris's Identity Crisis, *American Journal of Public Health*, Vol 93 No 4,

2003, pp. 553-554. この論文では、長年にわたって持株会社フィリップ・モリスの名称変更についての議論があったこと、マルボロという製品の認知度に比べてフィリップ・モリスのそれが低かったこと、タバコ企業という先入観を持たせる企業名称から複合企業としてのイメージ戦略のための議論があったことなどが述べられている。

2) *Financial Times*, Oct 20, 2004. この報道によれば、2004年第3四半期のタバコ事業は、米国内では483億本(1%)下落したのに対し、国際部門では1,991億本(5.1%)増大した。フランスとドイツの販売量が下落したにも関わらず、M&Aによって総量が押し上げられたのである。フランスではマルボロの販売量が前年同期比で24.5%の下落を見たが、低価格製品の投入が奏功してシェアは保たれた。一方、ドイツではマルボロ製品が同じく18.7%下落した。両国市場での下落は、タバコ増税の影響によるものだと同社は見ているという。しかし米国ブランドは、国防長官ラムズウェルドをして言わしめた「古いヨーロッパ(Old Europe)」では売り上げ不振が続いていると、*Financial Times*, Oct 25, 2004では報じられている。たとえばコカ・コーラ(飲料)、マクドナルド(ハンバーガー)、GM(自動車)などは、かつてのデイズニー、ウォルマートやギャップと同様に、フランスやドイツにおいて2004年第3四半期は不振だったという。

3) 1911年のトラスト・バスター旋風とは、タバコのみならず、鉄鋼、砂糖など機械化に裏付けられた諸般のトラスト化を危惧して施行された「シャーマン反トラスト法」による企業集中の解体策である。なおV. I. レーニン(宇高基輔訳)『帝国主義論』岩波書店、1956年、38ページにおける「北ア

メリカ合衆国では、トラストの数は、1900年には185、1907年には250と算定された」うちの1つがATCであったのである。

4) Porter, Patrick. B. , Origins of American Tobacco Company, *Business History Review*, Spring 1969, p.59.

5) Ibid., p.76.

6) タバコ業界の反トラスト法抵触に関する実況見分の資料には Report of the Commssioner on Tobacco Industry がある。経営者トップのジェームス・B・デュークに対する尋問も記載されており、ATC解体までの過程を知ることができる。

7) *The Independent*, July 26, 1994.

8) なお、米国内の2大政党においては、共和党と民主党に対する「寄付」によって業界構造を知ることができる。いわゆるソフト・マネーを分析した、藤本一美「1996年の米国大統領選挙と政治資金」『政策科学(立命館大学)』第8巻第3号、2001年を要約しておこう。政治資金にはハード・マネーとソフト・マネーがあり、前者は「名指しで、大統領候補者を応援するために政党によって支出できる。…ソフト・マネーは現実には、選挙期間中に多くの政治資金を調達するための政党の主たる『抜け道』となっている」(172ページ)。1996年の場合、「民主党の場合は酒造会社、通信社、娯楽会社、および労組関係が上位を占めていた。他方、共和党の場合はタバコ会社、食品会社、及び石油会社が上位を占めていた」(175ページ)とある。このことは民主党政権下では共和党へのソフト・マネーを多く提供するタバコ業界が規制が強化されることを意味するものである。

9) Bat expands in US tobacco (Dealmakers), *International Tax Review*, June 1994, p.6.

- 10) Gallaher Group Plc, *Annual Report and Financial Statements 1997*, p.1.
- 11) Tuinstra, Taco, *Playing Defence, Tobacco Reporter*, December 2003, p.22.
- 12) Mollenkamp, Carrick, Adam Levy, Joseph Menn and others, *The People VS. Big Tobacco*, Bloomberg Press (NJ), 1998, p.63.
- 13) 上野堅實『タバコの歴史』大修館書店、2000年、309ページ
- 14) 同上書、310-315ページ。同著によるとキャメル革命とは1910年代のアメリカン・ブレンドという従来のタバコにはなかった製品の販売を意味していた。これは使用する葉タバコの品種を変えたものであった。またフィルター革命とは、喫煙と健康の関係が社会問題化しつつあった1950年代に、従来の口付式タバコの改良型としての低ニコチン・低タールを前面に謳った製品の製造と販売であった。
- 15) 『日本経済新聞』（夕刊）1998年8月13日。
- 16) Brinson Brandy, *Rise of the Rebels, Tobacco Reporter*, September 2003, pp.33-34.
- 17) *Corporate Finance*, Dec 1999, p.9, *The Guardian*, March 10, 1999.
- 18) *The Wall Street Journal*, January 31, 1996.
- 19) *The Wall Street Journal*, January 31, 1996.
- 20) *Financial Times*, October 29, 1996.
- 21) *Financial Times*, October 29, 1996.
- 22) *Financial Times*, October 29, 1996.
- 23) *Financial Times*, December 20, 1996.
- 24) *Financial Times*, October 23, 1997.
- 25) *The New York Times*, May 7, 2003.
- 26) *Financial Times*, Dec 20, 1996.
- 27) *Tobacco Reporter*, November 2003, p.20.
- 28) Commission of the European Communities, *Case No COMP/M. 3191 Philip Morris /Papastratos*, OCT 2003, p.4.
- 29) Papastratos, *Annual Report 2000*, pp.13-15.
- 30) アメア・スポーツのウェブサイト (<http://www.amersports.com:2004.11.17>)。
- 31) Amer Sports, *Annual Report 2003*, p.38.
- 32) Ibid.
- 33) Ibid., 2002, p.22. しかしながら、北欧の喫煙規制には、単にEU域内の規制に同調した部分があると思われるが、隣国スウェーデンのスヌースによる販売戦略によって、シガレットから需要が転換したことも理由の1つに考えられる。
- 34) Serbian Privatization Agency (<http://www.mpriv.gov.yu/eng/infol/solo.asp?ID=1696:2004.11.11>).
- 35) Ibid.
- 36) "€800 mln in foreign investment to enter Serbia by end of 2003" (<http://www.srbia.sr.gov.yu/news/2003-08/19/330518.html:2004.1.20>).
- 37) インペリアル・タバコ・カナダは、英国に本拠地を置くインペリアル・タバコとは資本的あるいは人的いずれにおいても全く関係がない。
- 38) Rothmans Inc, *Annual Report 2004*, p.15.
- 39) ETIは、買収後BAT Italiaに名称変更された。またこの買収の経緯については、村上了太「タバコ産業の構造と企業の行動」『経営研究（大阪市立大学）』第55巻第2

- 号、2004年を参照されたい。
- 40) Bloomberg (<http://www.bloomberg.com>) のウェブサイト(2003年7月16日付)より。
- 41) Philip Morris International, *Press Release*, 5 Nov 2003.
- 42) 館澤貢次「JT（日本たばこ産業）が示唆する官僚主導『民営化』の惨憺」『財界展望』2004年2月号、103-104ページ。
- 43) 日本たばこ産業株式会社『たばこ専売史 第6巻（上）』1990年、484ページ。なお、この時期にはレームツマやBATの製品のライセンス生産も行われていた。
- 44) JTプレスリリース ([http://www.jti.co.jp/News/03/NR-030806/030806\\_J.html](http://www.jti.co.jp/News/03/NR-030806/030806_J.html): 2004.07.14)。
- 45) White, Anna., Controlling Big Tobacco: The Winning Campaign for Global Tobacco Control Treat, *Multinational Monitor*, January/February 2004, pp.13-14.
- 46) Tuinstra, T., Playing Defense, *Tobacco Reporter*, December 2003, p.22.
- 47) わが国の場合では、定価制度が採用されており、タバコの価格は全国一律である。しかし外国の事例を見てみると、販売する店舗や地域によって価格のばらつきが存在する。
- 48) RJR ウェブサイト (<http://www.rjrt.com>)。
- 49) Balbach, Edith, Rebecca J. Gasior and Elizabeth M. Barbeau, R. J. Reynolds' Targeting of African Americans: 1988-2000, *American Journal of Public Health*, Vol 93 No 5, 2003, pp.822-826.  
この論文では、RJRの顧客ターゲットをアフリカ系米国人に焦点を当ててきたこと、例えば商品そのものや宣伝・広告戦略で展開してきたことなどを論述している。具体的には、同社製品のセーラム（メンソール）やアップタウンなどを販売するに当たり、市場調査の結果に基づいてヒスパニック系などとともに、所得階層の低い顧客をターゲットにしてきたという。
- 50) *Financial Times*, September 18, 2003.
- 51) 箭内昇『企業買収』文藝春秋社（文春新書）、2001年、51ページ。
- 52) White, Anne and Robert Weissman, The hand-off to big tobacco: IMF support for privatization of State-owned Tobacco Enterprises, *Multinational Monitor*, Vol 23 No 9, 2002, p.13.
- 53) Ibid., p.13-14.
- 54) 日本専売公社総務部『たばこ専売50年小史』日本専売公社、1953年、260-261ページ。
- 55) 『日本経済新聞』2004年11月15日。この報道では、PMUSAとPMINTの分離が有力視されているという。